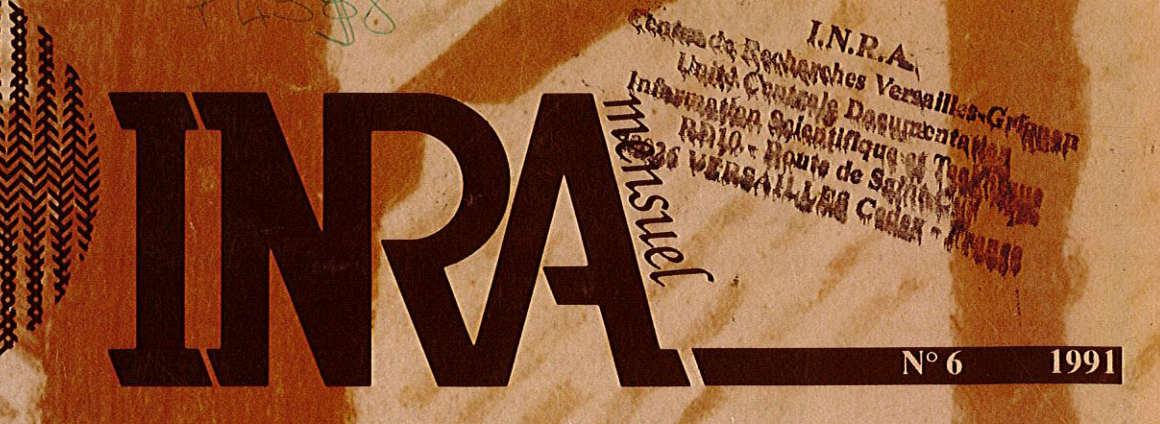


INRA mensuel

N° 6 1991

Les Dossiers

Un projet pour l'INRA

Avant-propos

Le Ministre de la Recherche et de la Technologie a demandé à tous les organismes placés sous sa tutelle de préparer des projets d'établissement pour les dix prochaines années. En ce qui concerne l'INRA, cette demande, qui pourrait être perçue comme un simple exercice technocratique, doit au contraire susciter une réflexion collective approfondie, indispensable pour bâtir notre avenir (cf INRA Mensuel n°52, octobre 1990).

En effet, notre contexte change rapidement sous l'effet de la remise en cause de la politique agricole commune, de la sensibilité accrue aux problèmes de l'environnement, d'une compétition plus vive entre les organismes de recherche, du développement de la qualification des agriculteurs et des équipes de recherche au sein des entreprises, de l'émergence, enfin, d'un espace scientifique européen.

Par ailleurs, les liens de plus en plus étroits qui se tissent entre les équipes de l'INRA et l'ensemble des organismes engagés dans les sciences de la vie, et notamment les universités et la recherche médicale, doivent nous conduire à adopter un mode d'organisation qui soit plus compréhensible pour nos partenaires.

Face à ces enjeux, l'INRA doit aborder cette nouvelle étape avec sérénité, mais aussi avec détermination. Nous sommes les héritiers d'une belle aventure qui a placé notre établissement au premier rang dans l'Europe pour la recherche agronomique.
Nous devons adapter progressivement nos programmes, nos structures et nos procédures à cette nouvelle donne, de manière à conserver cette place au cours des dix années à venir, tout en continuant à explorer des domaines nouveaux.

A l'issue des travaux conduits au cours de l'hiver 1990/91 dans le cadre des orientations arrêtées par notre Président, la Direction Générale propose à l'ensemble du personnel de l'Institut de réfléchir aux voies nouvelles de l'avenir. Pour laisser tout le temps nécessaire à ce débat, il a été décidé de lui consacrer toute l'année 1991.

Les analyses et les propositions de la Direction Générale sont formulées dans une série de dossiers et résumées dans la présente synthèse. Sans vouloir en réduire la richesse, je soulignerai trois orientations qui me semblent particulièrement importantes :

- élaborer une nouvelle politique scientifique dans le cadre d'un dialogue entre la Direction Générale et les Laboratoires. L'évaluation collective des Unités de Recherche, l'élaboration des schémas directeurs aux différents niveaux d'organisation de l'Institut et la mise en place de commissions d'audits thématiques et de séminaires d'orientation seront les outils privilégiés de cette démarche ;
- rassembler les agents au sein d'unités de taille plus grande qu'actuellement. Celles-ci seront organisées, autour d'un objet (le plus souvent) ou d'une discipline, à partir de propositions émanant des Laboratoires et Services actuels. Elles devront être plus autonomes et plus lisibles, capables de remplir toutes les missions statutaires de l'INRA ;
- développer les solidarités entre les Centres au sein d'ensembles géographiques aussi compatibles que possible, tant avec les caractéristiques agro-écologiques de notre pays qu'avec les autres formes de coopération interrégionale en cours d'émergence aux plans scientifique, économique, professionnel et politique.

Ces mesures générales auront, si elles sont retenues, de multiples conséquences dans la vie concrète des Laboratoires, comme par exemple l'organisation progressive du travail scientifique sous forme de projets de recherche pluriannuels évalués avant et après leur réalisation. C'est pourquoi je souhaite à tous de trouver intérêt et plaisir aux discussions auxquelles la phase finale de l'élaboration du Projet d'Etablissement va donner lieu d'ici la fin de l'année 1991.

A vous de jouer !

Hervé Bichat



Une ambition : s'affirmer comme le principal organisme européen de recherche sur l'agriculture, la transformation de ses produits et la gestion de son espace.

Quatre lignes d'action : élaborer une nouvelle politique scientifique, renforcer l'excellence et la cohérence des métiers, déconcentrer et simplifier structures et pratiques, développer échanges et partenariats.

Organisation générale du document

Il est clairement ressorti de la consultation d'INRA Réactualisé, comme du séminaire de Nouan-le-Fuzelier, qu'un Projet pour l'INRA devait s'appuyer sur un bilan externe et interne aussi objectif et complet que possible.

Aussi présente-t-on, dans un premier volet, les nouveaux enjeux auxquels se trouve confronté l'Institut, ainsi que ses faiblesses et ses atouts. Cette analyse conduit à formuler trois grands défis devant être relevés par l'INRA pour s'affirmer comme le principal organisme européen de recherche agronomique.

Un second volet présente les grands axes selon lesquels s'organisera l'évolution de l'Institut : affirmation d'une nouvelle politique scientifique, renforcement de l'excellence et de la cohérence des métiers, concentration et simplification des structures et pratiques, développement de l'accueil et du partenariat. Des valeurs communes fondamentales sont définies au préalable.

L'histoire de la genèse du projet fait l'objet d'un troisième et dernier volet, où sont rappelées les principales étapes de la consultation des agents de l'INRA et de l'élaboration en commun de la stratégie de l'Institut pour les années à venir.

Ce document, nécessairement sommaire, est complété par un ensemble de dix dossiers - listés ci-contre - développant les principaux points abordés. Ces dossiers peuvent être consultés dans chaque service de l'Institut.

Les dix dossiers du projet

1. Les grands axes de la politique scientifique
2. L'évolution des structures de l'INRA
3. La gestion des ressources humaines
4. La politique de financement
5. La politique internationale
6. Les relations avec les organismes agricoles
7. Les relations industrielles et la valorisation
8. La communication
9. INRA-Formateur
10. L'évolution du monde agricole

Photo : Jean-Pierre Tissier

Sommaire

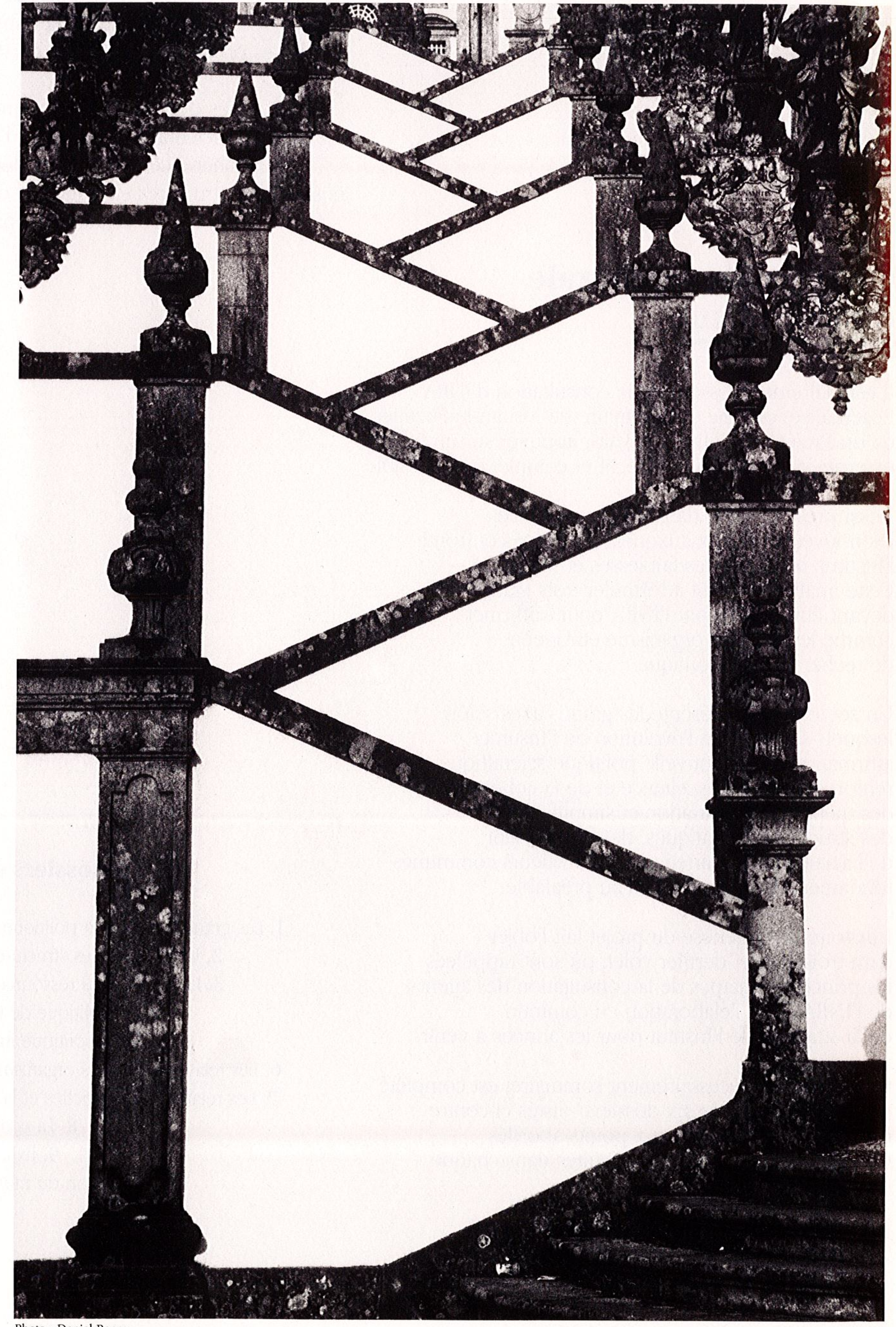


Photo : Daniel Renou

L'INRA aujourd'hui

1• De nouveaux enjeux
- Une nouvelle Politique Agricole Commune
- De nouveaux objets, mais aussi de nouvelles méthodes
  - Un champs d'intervention élargi et diversifié
  - Une recherche plus spécialisée et plus exigeante
  - Une demande sociale plus complexe et contraignante
- Des partenariats en pleine mutation
  - De nouveaux interlocuteurs pour la recherche
  - Un réseau complexe de développement et de valorisation
  - Le défi européen

2• Points faibles et atouts
- Des points faibles à reconnaître...
  - Une programmation et une évaluation insuffisantes
  - Une organisation éclatée
  - Un statut du personnel peu souple
  - Des clivages préoccupants
- Mais de précieux atouts
  - Un potentiel humain
  - Des moyens financiers
  - Des infrastructures expérimentales
  - Une écoute et une culture

3• Trois grands défis
- Elargissement thématique, mais obligation d'excellence
- Recherche intégrée, mais obligation de spécialisation et d'explicitation
- Progrès scientifique, mais obligation de solidarité

Demain l'INRA

Des valeurs à partager
- Concertation
- Transparence
- Cohérence

1• Une politique scientifique concertée
- Trois axes majeurs
- Développer une fonction prospective
- Mettre en place une programmation contractuelle pluriannuelle
- Généraliser l'évaluation collective

2• Des métiers solidaires
- Eviter l'éclatement des métiers
- Anticiper les besoins
- Attirer, gérer et reconnaître les compétences
- Situer les métiers et échanger les savoir-faire

3• Des structures plus responsable, des outils de gestion plus adaptés
- Des Unités de Recherche de plus grande taille
- Des Départements moins nombreux
- Des Centres plus spécialisés au sein d'ensembles interrégionaux
- Un Collège des Directeurs Scientifiques garant de la politique scientifique de l'INRA
- Des Conseils et Commissions repensés
- Des outils de gestion plus opérationnels

4• Une volonté de partenariat
- Une prospective coordonnée avec les ministères
- Des liens renforcés avec l'enseignement supérieur
- Des formules nouvelles de recherche associative
- Collaborer avec les partenaires du transfert
- Intégrer les dimensions régionale et internationale
- Mieux communiquer

D'"INRA Réactualisé" à Un Projet pour l'INRA

- Une réflexion de fond
- Un travail en commun
- Une large consultation

Illustrer, imaginer

Ce numéro comporte une illustration particulière n'ayant aucun rapport avec les textes, autre que dans l'imaginaire de chacun. Elle se veut un hommage à ceux qui ont constitué en grande partie la photothèque de l'INRA.
Les 36 photographies couleur et noir et blanc présentées sont lauréates (les 3 premières des 12 séries) du concours photo ADAS 91.
Photographes amateurs de l'INRA, animateurs des clubs photos ADAS, soyez-en remerciés.
Puisse la qualité de ces images inciter tous ceux qui dans l'Institut ont dans leur tiroir des couleurs à partager, des noirs et blancs à imprimer, à enrichir la photothèque, à participer au concours ADAS, à échanger leurs idées dans l'INRA mensuel.

Le comité de rédaction

ISSN 1156-1653

Cellule d'animation du Projet d'Etablissement :
Bernard Chevassus, Christine d'Argouges,
Marie-Françoise Chevallier-Le Guyader, Denise Grail.
Conseiller en communication écrite : Nicolas Darbon.
Directeur de la publication :
Marie-Françoise Chevallier-Le Guyader.
Responsable de l'INRA Mensuel à la DIC :
Denise Grail.
P.A.O. : Pascale Inzérillo.
Photographes : ADAS.
INRA, Direction de l'information et de la communication (DIC),
147, rue de l'Université, 75341 Paris Cedex 07. Tél : (1) 42 75 90 00.
Maquette : Philippe Dubois - Éditions Chourgnoz.
Photogravure : Vercingétorix. Imprimeur : AGIC IMPRIMERIE.
Numéro de commission paritaire : 1799 ADEP
supplément au numéro 56 de juin 91.

Photo de couverture : Gérard Paillard INRA-DIC

L'INRA aujourd'hui


Photo : Jean-Pierre Tissier

L'INRA aujourd'ui
1• De nouveaux enjeux
2• Points faibles et atouts
3• Trois grands défis

Demain l'INRA
• Des valeurs à partager
1• Une politique scientifique concertée
2• Des métiers solidaires
3• Des structures plus responsable, des outils de gestion plus adaptés
4• Une volonté de partenariat

D'"INRA Réactualisé" à Un Projet pour l'INRA
• Une réflexion de fond
• Un travail en commun
• Une large consultation



Les nouveaux enjeux auxquels l'INRA est confronté.
Faiblesses et atouts de l'Institut.
Trois grands défis à relever par l'INRA pour s'affirmer comme le principal organisme européen de recherche agronomique.

1

De nouveaux enjeux

Organisme de recherche finalisée au service de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement de l'homme, l'INRA se trouve confronté à d'importantes évolutions touchant tant ses objets que ses méthodologies et ses partenaires.

* Dossier n°10.

Une nouvelle Politique Agricole Commune *

Les progrès considérables accomplis depuis les années cinquante grâce à la création du marché commun, à la mobilisation des agriculteurs et aux travaux de la recherche agronomique ont permis à l'Europe de passer, pour la plupart des productions agricoles, d'une situation largement importatrice à une position globalement exportatrice.

La réalisation de cet objectif quantitatif, à laquelle l'INRA a consacré une part importante de ses efforts, s'est accompagnée d'une profonde évolution technique et sociale de l'agriculture.

L'Europe doit donc maintenant tirer les leçons de ces évolutions et définir une nouvelle Politique Agricole Commune. Bien qu'encore en discussion, cette nouvelle politique s'inspirera certainement d'un triple constat :

- l'Europe, désormais autosuffisante pour la plupart de ses produits, ne saurait s'engager dans une politique de surplus, dont elle ne souhaite en effet supporter ni les coûts économiques ni les conséquences politiques au niveau international. Les aides à la production devraient donc stagner, voire baisser, ce qui rendra nécessaires pour les producteurs de nouveaux gains de productivité ;
- la sensibilité aux impacts de l'agriculture sur l'environnement ne pourra en outre qu'aller en se renforçant, ce qui engendrera nécessairement des mesures incitatives ou répressives visant à induire des pratiques agricoles adaptées à cette nouvelle contrainte ;
- enfin, la réduction du nombre d'agriculteurs, qui était acceptée dans une période où la croissance industrielle créait de nombreux emplois, devrait faire l'objet de mesures spécifiques cherchant à en limiter l'ampleur, compte tenu notamment du poids de la population agricole dans les pays du Sud de l'Europe.

Les fonctions régionale, sociale et environnementale de l'agriculture, bien loin de n'être considérées que comme des sous-produits, se verront ainsi restaurées par des mesures structurelles de soutien aux agriculteurs et à leurs pratiques, cependant que les aides directes à la production, elles, diminueront.

Ce nouveau contexte de l'agriculture européenne impose de définir clairement les enjeux de la recherche agronomique.

De nouveaux objets, mais aussi de nouvelles méthodes

* Dossier n°10.

Un champ d'intervention élargi et diversifié *

Dans les années soixante, l'agriculture dominait très largement, en termes de valeur économique ou d'emplois, le secteur de la transformation des produits et les autres secteurs d'activité implantés dans l'espace rural. L'activité agricole était donc

le pivot de l'ensemble de la filière agro-alimentaire et de l'aménagement de l'espace rural.

Cette situation est aujourd'hui caduque : l'agriculture n'est plus majoritaire, ni au sein de sa propre filière, ni dans l'espace qu'elle occupe, largement investi par d'autres activités.

Production agricole, alimentation de l'homme et gestion de l'espace rural constituent désormais trois champs d'actions qui, bien que largement interdépendants, posent des problèmes particuliers et nécessitent des approches spécifiques.

Une recherche plus spécialisée et plus exigeante

La recherche bénéficie d'une panoplie sans cesse enrichie de méthodes et d'outils sophistiqués se prêtant à une très grande diversité d'applications potentielles.

De nombreux domaines, notamment celui des sciences de la vie, ont vu apparaître de nouvelles disciplines, qui se clivent elles-mêmes rapidement, accentuant la spécialisation des métiers ; ceci au moment même où l'on prend toute la mesure de la complexité du réel, qui exige l'abolition des frontières morcelant le savoir et appelle au développement de méthodes intégratives.

L'utilisation effective de ces nouveaux moyens de recherche et l'intégration de ces nouvelles disciplines nécessitent des efforts matériels et intellectuels de plus en plus importants et soutenus.

En tout état de cause, un organisme désireux de contribuer activement à l'acquisition de connaissances nouvelles doit assumer la diversification et la spécialisation des métiers de la recherche ainsi que le regroupement des compétences, parfois autour de moyens lourds (grands équipements, dispositifs expérimentaux, réseaux d'observation à long terme, banques de données corrélées).

Une demande sociale plus complexe et contraignante

Les demandes de la société appellent souvent aujourd'hui des efforts de recherche tout à la fois importants, coordonnés et pluridisciplinaires. C'est le cas, par exemple, de celles concernant la gestion quantitative et qualitative de l'eau ou la lutte contre les incendies de forêt.

En outre, l'exploitation des "ressources" de l'espace rural a une grande diversité d'implications, biologiques, écologiques, économiques ou sociales, mobilisant des partenaires dont les enjeux sont bien loin d'être toujours compatibles. D'où l'émergence de scénarios conflictuels d'utilisation de l'espace, que la recherche se trouve parfois chargée de rapprocher ; l'aménagement des marais atlantiques en est un exemple.

Les demandes de la société se font également plus contraignantes. Souvent médiatisées, voire politisées, elles revêtent de ce fait un caractère d'urgence peu compatible avec les exigences de la recherche. Bien plus, la société devient davantage critique tant sur la fiabilité des résultats (sécurité des consommateurs, par exemple) que sur les méthodes employées (expérimentation animale) ou les conséquences indirectes de l'innovation (impact écologique des biotechnologies).

Enfin, la crise actuelle de la Politique Agricole Commune interpelle l'INRA sur ses propres finalités, dans la mesure où elle pose la question de savoir quelle doit être la fonction de l'agriculture dans l'Europe de demain.

L'INRA aujourd'hui

* Dossiers n°6-10.

Des partenariats en pleine mutation *

De nouveaux interlocuteurs pour la recherche

L'évolution et la diversification des disciplines scientifiques ont amené de nombreux organismes nationaux à développer des compétences dans des domaines qui, auparavant, ne concernaient directement que l'INRA, par exemple en alimentation ou encore en amélioration génétique, la biologie moléculaire issue des bactéries et des levures ayant désormais "annexé" le végétal et l'animal.

Dans certains secteurs où les institutions agronomiques pouvaient avoir par le passé une quasi-exclusivité, la recherche privée joue désormais également un rôle important, voire prépondérant.

L'espace rural dans lequel s'inscrivent les terres cultivées pose quant à lui des problèmes environnementaux du ressort de sciences étrangères à l'INRA et de disciplines qu'il maîtrise mal ou a des difficultés à coordonner pour définir une démarche de recherche adaptée.

Enfin, les procédés de l'agro-alimentaire, en expansion et en mutation, relèvent désormais de sciences de l'ingénieur allant de la chaudronnerie à l'informatique, cependant que l'ingénierie des systèmes vivants est révolutionnée par des biotechnologies qui sont l'oeuvre d'une communauté sans frontière englobant les secteurs académique et industriel.

Un réseau complexe de développement et de valorisation

En situation de concurrence accrue pour l'acquisition des connaissances, l'INRA doit également, pour faire connaître ses innovations et les mettre en pratique, se positionner dans un réseau devenu complexe.

C'est ainsi qu'en relai de la recherche privée, les fournisseurs et les distributeurs de facteurs de production disputent à l'Institut son audience auprès des agriculteurs, avec une "pédagogie" d'autant plus efficace qu'elle est relayée par les coopératives d'approvisionnement.

Les difficultés actuelles des Instituts Techniques, la reconnaissance d'un pluralisme syndical et par là même l'expression de positions souvent divergentes sur les priorités à retenir sont autant d'autres éléments qui contribuent à la diversification des voies d'évolution de l'agriculture.

Le défi européen

Les agriculteurs comme leurs structures de développement et de conseil ont en outre aujourd'hui la possibilité d'avoir accès plus facilement aux fruits de la recherche européenne, voire mondiale.

Au total, l'INRA n'est plus tant le sommet incontournable d'une pyramide nationale reliant la recherche à ses utilisateurs qu'un maillon, il est vrai important, d'un réseau complexe et international de recherche-développement aux itinéraires multiples.

L'enjeu pour l'INRA est donc de s'affirmer comme un grand organisme européen de recherche sur l'agriculture, la transformation de ses produits et la gestion de son espace. Il lui faut pour cela intégrer la dimension européenne de la recherche agronomique aussi bien dans ses objectifs que dans ses structures, ses partenariats et sa politique d'emploi. ■

2

POINTS FAIBLES ET ATOUTS

Si l'on peut y relever un certain nombre de dysfonctionnements ou d'inadaptations - les points faibles d'aujourd'hui ont parfois constitué les forces d'hier - l'INRA n'en dispose pas moins d'un important potentiel pour l'avenir.

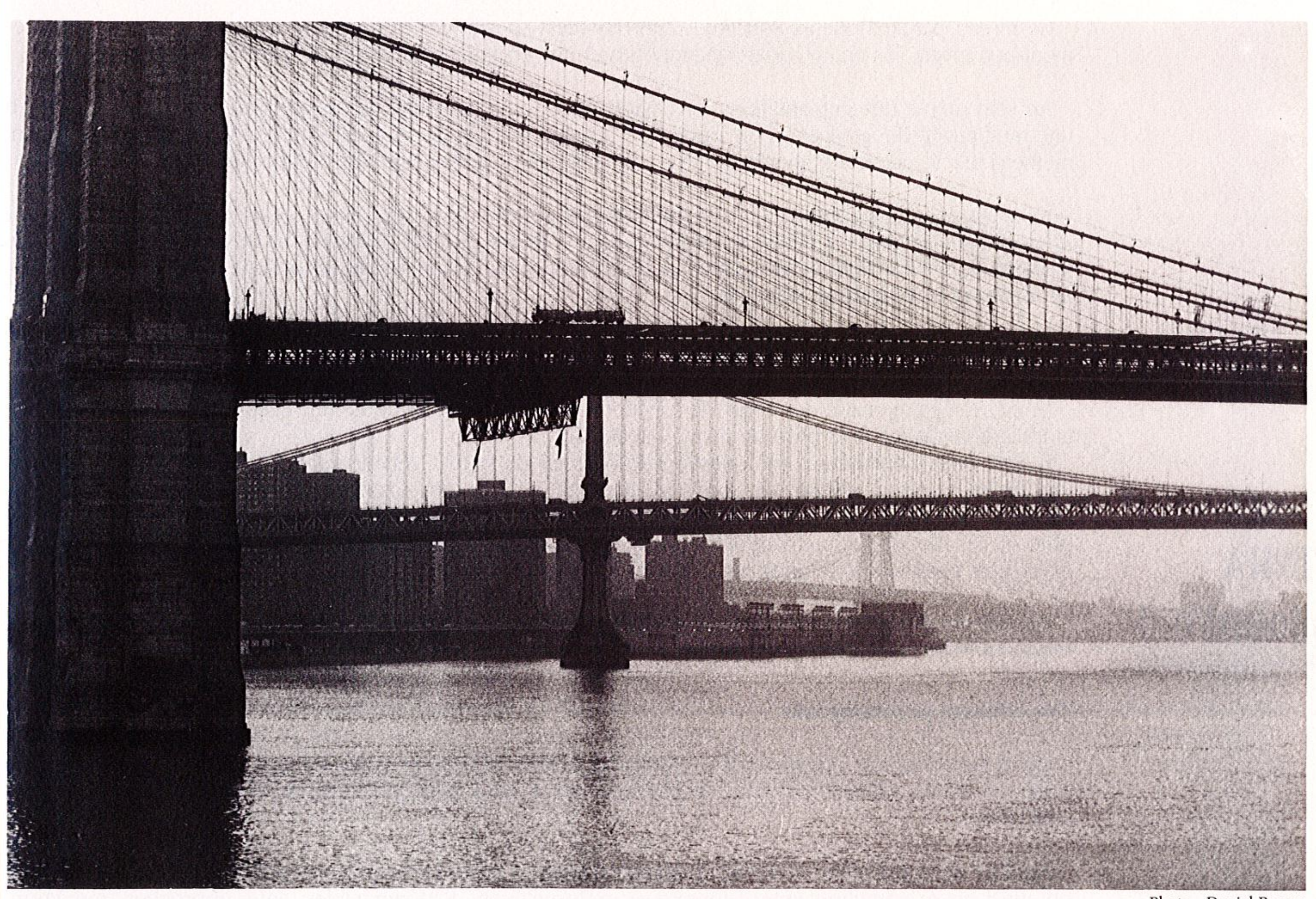


Photo : Daniel Renou

Des points faibles à reconnaître...

Une programmation et une évaluation insuffisantes *

* Dossier n°1.

La plupart des programmes de recherche engagés résultaient jusqu'à présent de propositions convergeant depuis les équipes de base jusqu'aux Départements, mais sans que ceux-ci puissent disposer pour les valider d'indications explicites de prospective ou de stratégie, abstraction faite de quelques domaines jugés prioritaires et gérés souvent "en ligne directe".

En outre, la validation était effectuée généralement en considérant que "l'intendance suivrait" et que les moyens nécessaires pour réaliser les nouvelles opérations projetées pourraient être trouvés, au sein ou à l'extérieur de l'INRA, sans nécessiter de redéploiements.

Par ailleurs, l'absence d'évaluations collectives généralisées rendait réel le risque que fussent poursuivies des recherches trop isolées, peu pertinentes ou non compétitives au plan international.

Sans doute acceptable en période de croissance des moyens et de stabilité de la conjoncture, un tel système paraît aujourd'hui inadapté à un organisme confronté comme l'INRA à la nécessité de trouver avec des moyens stabilisés des solutions performantes à des problèmes évolutifs.

* Dossier n°2.

Une organisation éclatée *

Afin de prendre en compte la diversité et la spécificité des situations agro-écologiques, l'INRA fut amené à implanter sur le territoire national un réseau d'implantations de taille souvent modeste.

Ce réseau paraît d'ailleurs constituer l'un des traits spécifiques de l'Institut, qui a en revanche relativement peu investi les grands pôles scientifiques et universitaires, par exemple Lyon ou Strasbourg.

Au sein même des implantations de l'INRA, on observe en outre un morcellement parfois excessif en une multiplicité de Services, si bien que bon nombre d'arbitrages doivent être réalisés au niveau parisien, même si le rôle accru donné aux Centres a apporté dans ce domaine des progrès sensibles.

Cette association paradoxale d'une forte décentralisation géographique et d'une faible déconcentration décisionnelle présente à l'évidence bon nombre d'inconvénients, notamment au niveau des capacités d'adaptation, de la rapidité des décisions, de la responsabilisation des agents et de la communication entre les différents acteurs de la recherche.

* Dossier n°3.

Un statut du personnel peu souple *

Le cadre réglementaire des corps de fonctionnaires garantit sans doute une sécurité de l'emploi permettant l'indépendance et la prise de risque intellectuel.
Il n'est bien évidemment pas question de changer de statut. L'Etablissement a cependant une autonomie limitée dans la gestion de son personnel. C'est ainsi, par exemple, qu'il lui faut composer avec l'absence de prime à la mobilité géographique ou qu'il ressent directement les incidences de la démographie sur les flux de recrutement et de promotion. Il ne lui est également pas toujours possible de prendre en compte comme il le faudrait les individus et les situations particulières.

Par ailleurs, l'écart de salaire avec le secteur privé peut constituer, au moins dans certains domaines, un handicap à des recrutements de qualité.

Des clivages préoccupants

Qu'ils trouvent leur origine et leur explication dans l'histoire et la dynamique propres de l'Institut ou soient la simple traduction interne de phénomènes sociaux plus généraux, de nombreux clivages traversent l'INRA.

Au-delà de l'opposition devenue presque "classique" entre la Science et l'Administration, des clivages ont ainsi pu se cristalliser entre Laboratoires et Installations Expérimentales, entre approches "réductionniste" et "globale", entre hiérarchies de Centre et de Département ou entre recherche et activités encore perçues comme périphériques de formation, communication ou valorisation.

Ces clivages sont entretenus à l'INRA par le caractère davantage ascendant, vers la hiérarchie, que latéral, vers d'autres Services, des comportements de communication. La diversification des origines des recrutements, au demeurant source de richesse, peut en outre conduire à les renforcer.

... Mais de précieux atouts

* Dossiers n°2-3.

Un potentiel humain *

C'est une évidence, mais qu'il faut bien rappeler : la force de l'INRA réside d'abord dans le dynamisme et la qualité, mais aussi le nombre de ses agents.

Avec 8 377 agents en 1990, l'INRA regroupe 20 % de l'effectif total des EPST ; c'est, en même temps que le troisième organisme français de recherche publique, le premier organisme de recherche agronomique européen.

En 20 ans, l'Institut a vu ses effectifs croître de 65 %, mais aussi leur composition évoluer profondément, les cadres A (Chercheurs, Ingénieurs et Assistants Ingénieurs), qui en constituaient 28 % en 1970, représentent à eux seuls aujourd'hui 42 % de l'ensemble.

Une telle évolution rapproche l'INRA des autres EPST. Cependant, compte tenu de ses missions spécifiques et de la nécessité d'une expérimentation animale et végétale à des échelles qui soient représentatives, l'importance qualitative et quantitative du personnel technique de l'Institut doit être parallèlement réaffirmée avec force.

En tout état de cause, le capital humain de l'INRA s'avère d'autant plus précieux que le statut de ses agents, s'il peut être amélioré, autorise et même oblige à prendre des risques individuels et surtout collectifs pour explorer des voies de recherche difficiles, même longues et incertaines, dès lors qu'elles sont potentiellement fécondes.

Des moyens financiers

En 1991, l'INRA s'est vu octroyer 5,5 % du budget total de la recherche civile.

Ces moyens attribués au seul INRA sont à mettre en parallèle avec la part d'environ 6 % que représente sa branche centrale d'activité (agriculture, forêt et agro-alimentaire) dans l'économie nationale.

L'effort de recherche public est donc notable dans le domaine de l'INRA. Son accroissement dans les années à venir dépendra sans doute en partie de la volonté marquée par l'Institut d'investir de nouveaux champs de compétence.

Des infrastructures expérimentales

Autre atout de l'Institut : le réseau de domaines et installations expérimentales dont il s'est progressivement doté.

Ce réseau, dont la lourdeur a pu parfois être soulignée, représente assurément un lourd investissement matériel et humain. Sans doute doit-il également s'adapter en permanence aux nouvelles exigences de la recherche. Géré par un personnel ayant acquis une connaissance remarquable du matériel animal ou végétal comme des exigences de l'expérimentation, *il a été et reste une source privilégiée de références fiables et reconnues par les partenaires de l'INRA.*

Il constitue en outre un outil irremplaçable pour bon nombre de nouvelles approches que la communauté scientifique nationale et internationale entend développer : étude et mise au point de nouveaux systèmes de valorisation de l'espace tels que l'agroforesterie ou l'agriculture intégrée, utilisation du modèle animal en médecine humaine...

Une écoute et une culture *

Développant ses activités de recherche dans certains domaines où l'opinion est très "sensible" - l'alimentation, la forêt, la terre, l'eau... - l'INRA se trouve bénéficier d'une bonne "écoute sociale" qui facilite la reconnaissance de ses travaux.

On trouve en retour à l'INRA une volonté commune d'acquérir et de mobiliser les approches scientifiques les plus nouvelles pour répondre, par une recherche intégrée, à la demande socio-économique. Ce souhait d'une recherche au service de tous se traduit également par un grand attachement des agents à la notion de "service public" ainsi qu'à une bonne diffusion de la culture scientifique et technique.

Il y a là, au sein de l'Institut, un puissant facteur de cohésion en même temps qu'une base solide pour une culture d'Etablissement. ■

* Dossier n°1.

3

Trois grands défis

L'INRA peut et doit s'affirmer dans les années à venir comme le principal organisme européen de recherche agronomique ; compte tenu des nouveaux enjeux qui sont apparus et de ses propres points faibles et atouts, il lui faut surmonter trois grands types de contradictions apparentes.

Elargissement thématique, mais obligation d'excellence

Tout en continuant à faire progresser sa maîtrise des productions animales et végétales, l'INRA est amené aujourd'hui à mettre en oeuvre des stratégies et des moyens d'approche spécifiques pour conforter sa présence dans les domaines de la transformation des produits et de l'alimentation humaine et affirmer ses compétences dans la gestion de l'espace rural et de l'environnement.

L'Institut ne saurait en outre se satisfaire d'un rôle de simple fournisseur de matériel biologique original pour de nouvelles utilisations des espèces animales ou végétales (biopolymères, biocarburants, modèles animaux pour la recherche médicale...) dans lesquelles il doit au contraire apporter son savoir et son savoir-faire.

Cet élargissement thématique s'opère néanmoins dans un contexte où l'obligation d'excellence se trouve renforcée par la compétition nationale et surtout internationale.

D'où la nécessité pour l'INRA d'effectuer des choix rigoureux et motivés pour ensuite concentrer les moyens requis sur les dossiers identifiés comme prioritaires. Il lui faudra pour cela distinguer clairement entre ses domaines de compétence, ensembles vastes dont il doit pouvoir suivre, voire anticiper, l'évolution, et ses axes de recherche, délimitant des champs plus restreints, mais où il peut regrouper de manière coordonnée l'essentiel de ses forces.

Recherche intégrée, mais obligation de spécialisation et d'explicitation

La volonté d'une recherche intégrée reliant la recherche de base à ses finalités socio-économiques - "de la fourche à la fourchette", "de l'étable à la table" - est une composante essentielle de la culture de l'INRA.

Elle se heurte cependant à l'augmentation des distances à parcourir pour passer d'un point de vue à l'autre. La recherche de base peut ainsi représenter un refuge pour des chercheurs déroutés par une demande sociale "insaisissable". Inversement, par souci de trouver une réponse à une demande sociale complexe, d'autres chercheurs peuvent être conduits à des démarches empiriques scientifiquement peu fécondes.

L'indispensable spécialisation des agents paraît en outre réduire aujourd'hui à un rêve pieux le souhait d'"hommes orchestres" dont la recherche agronomique a pu s'enorgueillir, non sans fondement, par le passé.

Si l'INRA doit réaffirmer son ambition de recherche intégrée, c'est donc en organisant un partage des tâches et une circulation de l'information qui puissent lui permettre de préserver dans sa démarche cohérence et solidarité.

Cette évolution conduit en outre de plus en plus à engager des recherches pointues, longues et complexes, dont la finalité, pour exister, n'en paraît pas moins quelquefois obscure ou trop lointaine.

Un agriculteur n'entreverra pas immédiatement, par exemple, que l'élaboration d'une sonde de gène de caséine peut contribuer à améliorer la qualité d'un fromage et sera par conséquent tenté d'estimer que l'on ne s'attaque pas aux "vrais" problèmes.

Un agent de l'INRA se trouvera quant à lui dans une situation d'autant plus inconfortable vis-à-vis d'éventuelles critiques ou demandes d'informations lui parvenant par les médias qu'il n'aura pas saisi lui-même la finalité des travaux concernés.

D'où la nécessité pour l'INRA de déployer tous les efforts de communication requis pour expliciter auprès de ses partenaires et de l'opinion publique comme de l'ensemble de ses agents les orientations de ses recherches et l'intérêt de leurs résultats.

Progrès scientifique, mais obligation de solidarité

Les préoccupations de l'INRA sont très évidemment tournées pour l'essentiel vers l'Europe et plus généralement les régions à climat tempéré. L'Institut ne saurait manquer pour autant de situer également son action vis-à-vis des pays chauds.

Du fait du développement des moyens de communication et de transport, le monde devient en effet progressivement un village planétaire au sein duquel la cohabitation de pays très riches aux côtés de pays très pauvres ne peut qu'être de plus en plus difficile. Par ailleurs, les pays chauds présentent souvent des phénomènes physiques, biologiques ou socio-économiques originaux dont l'étude peut se révéler très fructueuse et favoriser un rapprochement progressif de l'agronomie tempérée et tropicale tout en respectant la spécificité et la diversité de leurs différentes facettes respectives.

Organisme public de recherche finalisée, l'INRA se doit de poursuivre son assistance aux instituts de recherche et aux scientifiques situés ou évoluant à proximité de ses Centres, notamment dans le bassin méditerranéen, dans la zone caraïbe et les pays voisins de la Guyane. Il doit également continuer à apporter son appui aux institutions françaises spécialisées telles que le CIRAD et l'ORSTOM dans la coopération scientifique avec les pays chauds.

Il ne saurait bien entendu être question de "solder" des modèles de développement à niveaux élevés d'intrants, donc économiquement non transposables, ni de proposer des approches "high tech" nécessitant l'assistance permanente de spécialistes. D'autre part, il faut accepter, au moins à court terme, un déséquilibre des échanges quand bien même les actions entreprises s'avèrent susceptibles de renforcer les compétences en les confrontant à d'autres contextes ou modèles.

Il est donc capital de mieux définir les modalités d'une recherche pour et avec les pays en voie de développement (PED) et de mettre en place des mesures adaptées. Celles-ci doivent en particulier permettre aux agents impliqués de mener des actions davantage coordonnées et plus efficaces et d'y trouver un épanouissement personnel, sans avoir l'impression d'être pénalisés ou marginalisés par les difficultés spécifiques qu'ils peuvent rencontrer sur le terrain. ■

Demain l'INRA



Photo : Jean-Pierre Tissier

L'INRA aujourd'ui
1• De nouveaux enjeux
2• Points faibles et atouts
3• Trois grands défis

Demain l'INRA
• Des valeurs à partager
1• Une politique scientifique concertée
2• Des métiers solidaires
3• Des structures plus responsable, des outils de gestion plus adaptés
4• Une volonté de partenariat

D'"INRA Réactualisé" à Un Projet pour l'INRA
• Une réflexion de fond
• Un travail en commun
• Une large consultation



Des valeurs communes fondamentales.
Les grands axes d'évolution de l'Institut : affirmation d'une nouvelle politique scientifique, renforcement de l'excellence et de la cohérence des métiers, concentration et simplification des structures et pratiques, développement de l'accueil et du partenariat.

DES VALEURS À PARTAGER

Relever les défis qu'il a identifiés comme décisifs pour son avenir passe à l'INRA par le développement d'un climat de confiance réciproque reposant sur des valeurs communes fondamentales et conditionnant notre efficacité à long terme. Trois d'entre elles méritent tout particulièrement d'être réaffirmées.

Concertation

Si les responsables hiérarchiques de l'INRA ont la responsabilité d'effectuer un certain nombre de choix stratégiques, c'est toujours en donnant aux personnes concernées les moyens d'exprimer leur point de vue et d'expliciter leurs propositions.

Transparence

Pour n'être jamais acquise et nécessiter un apport permanent d'énergie, la transparence n'en constitue pas moins à l'INRA la condition préalable à tout débat.

Cohérence

Système complexe aux interactions multiples, l'INRA entend veiller tout particulièrement à l'équilibre et à la cohérence de l'ensemble des propositions ou décisions jugées ou apparues individuellement pertinentes.

1

UNE POLITIQUE SCIENTIFIQUE CONCERTÉE *

* Dossier n°1.

L'évolution rapide des problématiques de recherche, le renforcement des activités scientifiques au sein des entreprises et des coopératives et l'ouverture sur l'Europe amènent aujourd'hui l'INRA à renouveler tant le contenu que les modalités d'élaboration et de mise en oeuvre de sa politique scientifique.

Trois axes majeurs

L'analyse développée dans la première partie conduit en effet à identifier trois questions majeures pour la recherche agronomique que nous ne pourrons aborder qu'en conjuguant les compétences de nombreuses disciplines :

• l*a productivité de l'agriculture doit continuer à être améliorée* tant au niveau européen, pour faire face à la diminution des aides, qu'au niveau mondial, pour répondre au défi alimentaire. Cependant, certaines des composantes classiques de cette amélioration (recours importants à l'énergie fossile et aux intrants chimiques) posent, à plus ou moins long terme, des problèmes de coût ou d'impact qui obligeront *à rechercher d'autres voies, d'autres combinaisons des facteurs de production, pour améliorer cette productivité* ;

• les exigences de qualité, de diversité et de sécurité des aliments, d'adaptation fine de l'alimentation à des situations particulières (âge, mode de vie, état de santé ...), le recours de plus en plus fréquent à des processus industriels complexes imposeront une *maîtrise accrue des caractéristiques des matières premières agricoles et de leurs processus de transformation*. Cette maîtrise, également nécessaire à l'utilisation non alimentaire de certains produits, obligera à des approches intégrant sans maillon faible l'ensemble de la filière, de la semence (ou de l'embryon) au produit fini ;

• *le devenir de l'espace rural ne peut plus être considéré comme une simple résultante d'activités se développant de manière indépendante.* La mise en évidence des nombreuses interrelations, immédiates ou différées, à courte ou longue distance, au sein ou entre les agro-écosystèmes, oblige à concevoir une véritable gestion globale. Cet objectif suppose un effort de recherche important pour mieux connaître les conséquences des différentes pratiques et leurs interactions, mieux en maîtriser les impacts, préciser les facteurs sociologiques ou économiques conditionnant les évolutions et concevoir des outils d'aide à la décision intégrant l'ensemble de ces informations.

Trois démarches sont ici proposées comme base d'un dialogue entre la Direction Générale et l'ensemble des équipes de l'INRA pour élaborer et mettre en oeuvre, dans ce contexte, la nouvelle politique scientifique de l'Institut.

Développer une fonction prospective

Face à une demande socio-économique complexe et mouvante, il faut bien faire la part entre le conjoncturel et les tendances lourdes appelant des programmes de recherche.
Les structures dirigeantes de l'Institut sont sans doute, de par leur situation, particulièrement à même de mener les indispensables analyses prospectives. Les agents de l'INRA et leurs réseaux de relations n'en constituent pas moins de précieux "capteurs" d'informations qu'il faut également utiliser.

L'organisation et le renforcement de cette fonction prospective doivent par conséquent faire l'objet d'une réflexion approfondie.

Mettre en place une programmation contractuelle pluriannuelle

Pour s'adapter aux changements, il faut pouvoir intégrer aux différents niveaux les décisions ponctuelles dans des perspectives d'ensemble, à l'aide de documents largement débattus au sein de l'INRA et validés par la Direction Générale.

D'où l'intérêt de préparer un schéma directeur national à moyen terme qui soit issu de réflexions conduites au sein des Secteurs Scientifiques, elles-mêmes construites à partir des propositions émanant des Départements et de leurs Conseils. Le Dossier N°1 représente une première étape de ce processus nécessairement interactif entre la Direction Générale et les scientifiques de l'INRA.

S'inspirant de ce schéma directeur, l'élaboration de projets pluriannuels, avec un arbitrage global pour l'ensemble des moyens requis, permettra à plus court terme d'asseoir de nouvelles relations contractuelles entre les Laboratoires et les niveaux hiérarchiques supérieurs.

Généraliser l'évaluation collective

L'évaluation collective des Laboratoires, réalisée avec le concours d'experts extérieurs à l'INRA, s'est avéré constituer un outil précieux aidant responsables et Conseils Scientifiques à adapter progressivement les programmes et les structures de l'INRA aux changements scientifiques, économiques et politiques en cours. C'est également une pratique efficace pour faire reconnaître la qualité des recherches poursuivies à l'INRA et en améliorer la lisibilité.

Il est donc prioritaire, à partir des expériences de l'INRA et d'autres organismes, d'en préciser les modalités et d'en généraliser l'usage.

En complément de cette évaluation régulière, des expertises plus ponctuelles sont également nécessaires pour éclairer la politique de l'INRA dans certains domaines. En lien avec le Conseil Scientifique de l'Institut, on peut ainsi envisager la mise en place de commissions d'audits thématiques (notamment sur la neurobiologie et le bien-être animal, la physiologie et l'écophysiologie des invertébrés ou encore la virologie animale et végétale) et l'organisation de séminaires et de colloques d'orientation, par exemple sur la recherche en zootechnie ou en écologie. ■

2

* Dossiers n°3-8.

Des métiers solidaires *

Plus que jamais nécessaire, la solidarité entre les métiers devra se traduire à l'INRA tant au niveau de la prévision des besoins qu'à ceux de la gestion des recrutements et des carrières et de la communication entre les agents.

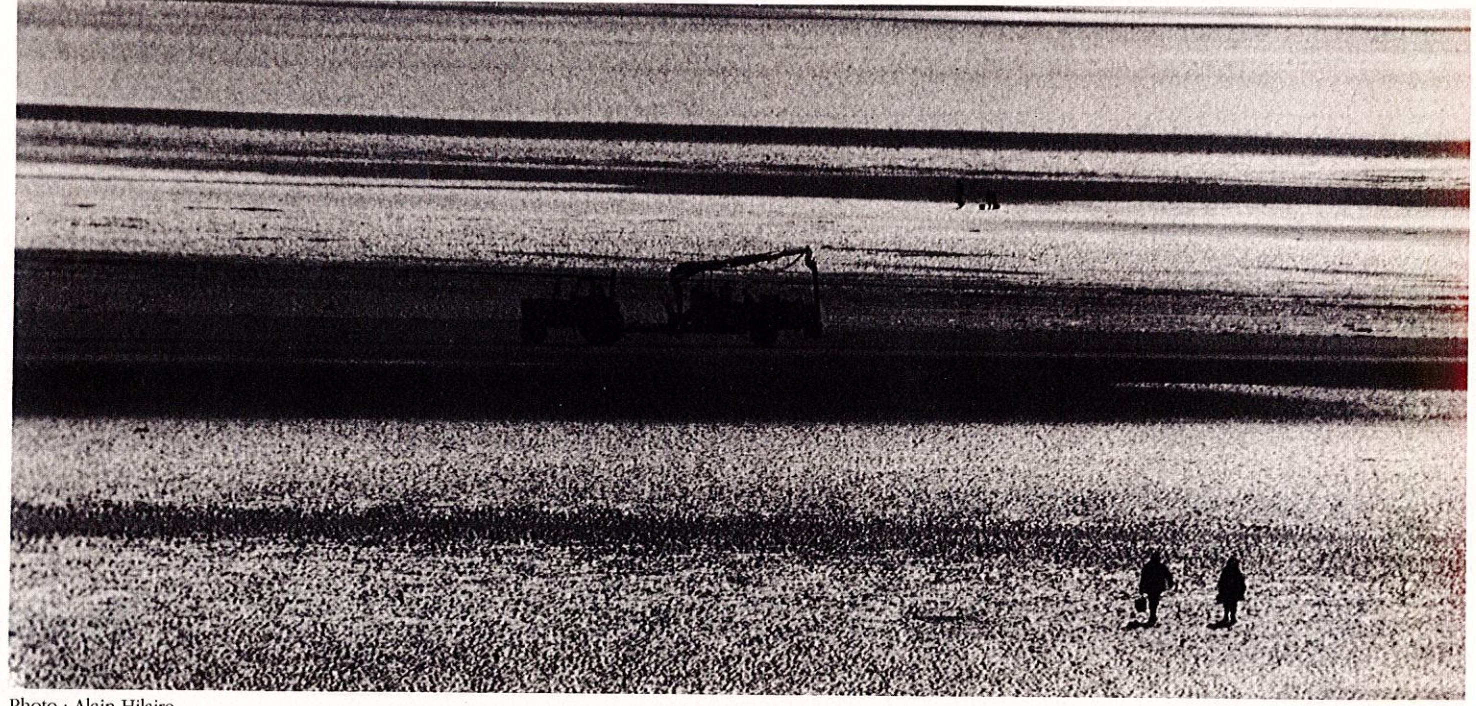


Photo : Alain Hilaire

Eviter l'éclatement des métiers

La spécialisation croissante des activités de recherche a pour conséquence une professionnalisation accrue, aussi bien dans le domaine des "services" que dans celui de la recherche elle-même.

Si l'on ne peut qu'encourager cette tendance, il faut cependant veiller à ce qu'elle ne contribue pas à renforcer les clivages susceptibles d'émerger au sein de l'Institut.

Le risque est en effet qu'elle engendre une vision des activités de l'INRA très compartimentée et par là même peu compatible avec la volonté commune d'y partager une même passion : la recherche.

L'évaluation collective des unités devra être notamment une occasion privilégiée de s'assurer, par des critères appropriés, de la prise en compte de cette préoccupation.

Anticiper les besoins

L'INRA doit tout d'abord renforcer sa capacité à anticiper ses besoins, *par exemple en élaborant au niveau des Centres et des Départements des plans de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières tenant compte de la démographie des différentes classes d'âge et intégrant à la fois les projets de recrutements externes et les exigences internes de reconversion, de changement de fonction ou de mobilité géographique.*

Nécessaire au niveau collectif, cet affichage clair des besoins de l'INRA permettra également à ses agents de devenir davantage acteurs de leur itinéraire professionnel plutôt que de subir les évolutions sans avoir pu s'y préparer. Une attention particulière devra notamment être portée à la gestion du "troisième tiers" de la carrière des agents, qui concernera un nombre important d'entre nous dans les années à venir et doit faire l'objet d'une réflexion globale.

Attirer, gérer et reconnaître les compétences

Il convient par ailleurs de mettre en place une gestion performante des compétences, tant au plan du recrutement qu'à ceux de la formation et de l'évaluation.

D'où trois types d'améliorations à apporter :

- *la définition et la diffusion de profils clairs et le développement d'actions de sensibilisation aux métiers de la recherche* (journées d'information pour les étudiants et autres actions en direction des jeunes et d'un large public, stages, conférences...), conditions indispensables pour que se présentent aux concours des candidats compétents et motivés ;
- *l'élaboration de schémas de formation cohérents et adaptés aux différents niveaux de responsabilités (Chefs de Projet ou d'Equipe, Directeurs de Laboratoire, Présidents de Centre et Chefs de Département...), le développement de nouvelles compétences par une meilleure exploitation des possibilités de formation réciproque, l'acquisition de connaissances générales par les personnels techniques et administratifs, l'aide à la mobilité temporaire (stages de longue durée) et à la reconversion thématique ;*
- *l'extension à l'ensemble des agents d'une évaluation régulière par des experts disposant de critères adaptés aux différents métiers.*

Mieux gérées et mises en oeuvre, les compétences de chacun devront également être mieux reconnues.

Cela passe notamment par une politique dynamique de mobilité géographique pour les Chercheurs et Ingénieurs et fonctionnelle pour l'ensemble des agents comportant d'efficaces mesures d'accompagnement ainsi que par le maintien, en dépit des à-coups budgétaires, de promotions de corps régulières reconnaissant les compétences acquises. Cela peut également conduire à engager une nouvelle réflexion sur l'intéressement individuel et collectif aux fruits de la recherche.

Cette politique devra en outre encourager les séjours sabbatiques à l'étranger et favoriser les détachements dans d'autres structures de recherche publiques ou privées ou encore auprès des organisations internationales (CEE, FAO...). De tels détachements contribuent efficacement à mieux faire connaître l'INRA aux plans national et international. Dans le même esprit, il faudra accroître l'effort de diffusion à l'extérieur, y compris auprès du grand public, des résultats les plus marquants des équipes de l'INRA.

Situer les métiers et échanger les savoir-faire

Il semble également très important que les agents de L'INRA puissent situer clairement leurs missions, leurs fonctions et les exigences spécifiques à leur corps ou à leur métier par rapport à celles d'autres corps, d'autres métiers et de l'Institut lui-même.

L'accueil des nouveaux agents, l'entretien annuel, l'organisation d'une découverte progressive de l'INRA et de ses partenaires socio-économiques, la définition des fonctions spécifiques de chaque corps - et en particulier des Ingénieurs par rapport aux Chercheurs - dans le cadre des EPST constituent ici autant d'actions à développer.

Il faut parallèlement faciliter le dialogue entre les possesseurs et les utilisateurs des savoir-faire.

Mini-stages, forum des métiers ou cercles de qualité peuvent ici contribuer à développer la solidarité entre les métiers.

Des échanges de savoir-faire devront en outre être plus systématiquement envisagés, via par exemple la réalisation de manuels de procédures, de publications techniques ou encore d'audiovisuels. ■

Demain l'INRA

3

DES STRUCTURES PLUS RESPONSABLES, DES OUTILS DE GESTION PLUS ADAPTÉS

La prise en compte de l'évolution des méthodes et des objets conduit nécessairement à réexaminer la pertinence de l'organisation et des modes de gestion. Il convient cependant ici davantage d'organiser le changement que de changer l'organisation, en élaborant et en faisant partager une vision claire des buts à atteindre et des itinéraires à emprunter, pour laisser ensuite se mettre en place, dans le respect des situations particulières, les évolutions souhaitées.

Des Unités de Recherche de plus grande taille *

* Dossier n°2.

Les **Unités de base** de l'INRA - Laboratoires, Services, Domaines et Installations Expérimentales - paraissent mal s'accommoder de la double évolution des disciplines scientifiques, qui requiert en effet de plus en plus des moyens lourds et des équipes importantes, et de la demande socio-économique, qui implique de bonnes capacités d'intégration. En outre, la difficulté qu'elles ont à gérer seules les aléas humains ou budgétaires ne fait que contribuer à renforcer davantage encore leur dépendance vis-à-vis des niveaux hiérarchiques plus élevés.

Cette situation est d'autant plus paradoxale que l'on observe dans les Centres la formation *de facto* d'Unités de Recherche rassemblant des équipes provenant de plusieurs Départements.

C'est pourquoi la Direction Générale de l'INRA propose comme l'un des principaux objectifs du Projet d'Etablissement la constitution progressive dans les Centres, à partir d'équipes existantes ou à créer de trois à cinq Chercheurs, d'Unités de Recherche de taille plus importante et dont la cohérence sera liée à un objet ou une discipline communs.

Ces Unités seront gérées par un Directeur en assumant la responsabilité scientifique et également administrative, avec pour cette dernière fonction, si nécessaire, un soutien renforcé. Leur structuration interne en équipes ou en groupes-projets sera examinée cas par cas en concertation avec les Départements concernés.

Elles auront vocation à remplir, chacune dans leur domaine respectif, toutes les missions incombant statutairement à l'INRA : recherches à long terme, recherches finalisées, formation, transfert, communication...

Une telle évolution devrait permettre d'accroître l'autonomie des Laboratoires, mais aussi leur lisibilité en France - avec une terminologie rejoignant celle du CNRS ou de l'INSERM - et à l'étranger.

Procédant d'une démarche qui se veut pragmatique et expérimentale, elle demandera cependant plusieurs années. Elle supposera également, comme cela a été évoqué, une formation accrue des responsables. S'il subsiste, en régime de croisière, des équipes isolées, elles devront bénéficier d'une attention toute particulière de la hiérarchie scientifique, afin de ne pas être progressivement marginalisées.

La Direction Générale de l'INRA souhaite également que cette structuration progressive en Unités de Recherche de plus grande taille parte de propositions des équipes de base. Elles seront créées après expertise selon le cas, au sein des Départements, d'un ou plusieurs Secteurs Scientifiques et feront l'objet d'évaluations collectives quadriennales.

Des Départements moins nombreux *

* Dossier n°2.

Les nouvelles Unités de Recherche pourraient être formées, dans un premier temps, à partir d'un contrat pluriannuel associant les différents Départements concernés. Pour le bon fonctionnement de l'INRA, chaque Unité ne devra cependant être rattachée, à terme, qu'à un seul Département. *D'où une évolution progressive des contours des Départements et donc de leur nombre.*

Cette évolution permettra de réaffirmer le rôle central des Départements - une des originalités de l'INRA - dans l'animation, la programmation et l'évaluation scientifique des Unités. En outre, la déconcentration d'un certain nombre de tâches devant se trouver facilitée par la création des nouvelles Unités, les Départements pourront conduire une gestion davantage stratégique de celles-ci, via leur évaluation quadriennale, l'expertise des projets pluriannuels, la définition de schémas directeurs de recrutement et l'élaboration d'une politique d'équipements moyens ou lourds ou encore d'une politique d'association.

Le rôle des Départements dans l'évaluation individuelle des Chercheurs devra par ailleurs être reprécisé. Il faudra en effet trouver de meilleures synergies avec les Commissions Scientifiques Spécialisées, pour conjuguer la nécessaire indépendance de l'expertise et les avis de la hiérarchie.

Des Centres plus spécialisés au sein d'ensembles interrégionaux *

* Dossier n°2.

Compte tenu de l'évolution proposée pour les Laboratoires, on peut prévoir qu'en développant un nombre restreint de pôles d'excellence formés par les regroupements évoqués, les Centres affirmeront un profil thématique plus net. Cela leur permettra également de jouer un rôle plus important comme forces de propositions scientifiques et dans les coopérations avec les établissements d'enseignement supérieur régionaux.

Dans cette perspective, il est proposé de rattacher chaque Centre à un Directeur Scientifique chargé d'en superviser les grandes orientations.

Les Centres auront également sans doute intérêt à exploiter leurs complémentarités et à renforcer les solidarités interrégionales.

Aussi propose-t-on la création de Conférences de Centres, basées sur 7 grands ensembles agro-écologiques (Grand Ouest, Grand Sud-Ouest, Grand Sud-Est, Grand Sillon Rhodanien, Grand Nord-Est, Bassin Parisien, Antilles Guyane).

Ces Conférences pourraient être un lieu privilégié d'expression de priorités communes et de déconcentration de certaines compétences (communication, valorisation...).

Enfin, les Centres devront accentuer leur rôle dans l'optimisation locale du dispositif de recherche.

Un Collège des Directeurs Scientifiques garant de la politique scientifique de l'INRA *

* Dossier n°2.

Les Directeurs Scientifiques, réunis en collège autour du Directeur Général Adjoint chargé des questions scientifiques, conduiront l'évolution des programmes et structures qui est proposée. A ce titre, chacun d'eux suivra plus particulièrement un Secteur Scientifique et un ensemble de Centres.

Ils seront également chargés de superviser l'élaboration, la réalisation et l'évaluation des grands programmes thématiques, d'assurer la coordination des relations de l'INRA avec les différents partenaires de la recherche et de piloter la réflexion prospective à moyen terme.

* Dossiers n°2-6.

Des Conseils et Commissions repensés *

Pour contribuer à l'élaboration de sa politique scientifique ou mieux en gérer les moyens, l'INRA a mis en place de nombreux Conseils et Commissions, qui réalisent un important travail, mais dont il convient sans doute de réexaminer les missions et l'impact réel.

Outre les Commissions Scientifiques Spécialisées, c'est en particulier le cas pour les structures de Conseil des Centres et des Départements mises en place en 1982. L'intérêt de doubles Conseils, Scientifique et de Gestion, est en effet parfois l'objet d'interrogations. Il en va de même des Commissions spécialisées par filière, qui se sont révélées souvent de précieuses structures de coordination interdisciplinaires, mais qui auront à se repositionner en fonction des modifications des contours et du nombre des Départements.

* Dossiers n°2-4.

Des outils de gestion plus opérationnels *

Pour mieux se gérer, l'INRA doit d'abord mieux se connaître. Aussi lui faut-il développer des outils lui permettant de bien préparer, situer et évaluer les actions aux différents niveaux de responsabilité.

Outre la généralisation de l'évaluation collective, dont l'exploitation pourrait permettre, entre autres, d'alimenter diverses bases de données (opérations de recherche en cours, publications INRA...), *le développement d'une organisation scientifique par projets pluriannuels constitue une proposition majeure de la Direction Générale.*

Corrélativement, à la distinction en vigueur entre dotation globale et actions incitatives se substituerait une distinction entre crédits logistiques de base - instruits par le canal des Centres - pour couvrir les charges fixes des Unités et crédits d'action sur projets - attribués par la hiérarchie scientifique - pour financer les travaux de recherche concernés.

Cette proposition a pour principale finalité d'instaurer de nouvelles relations contractuelles entre les Unités et les niveaux hiérarchiques supérieurs. Le principe d'un arbitrage global et pluriannuel de l'ensemble des moyens requis, avec la possibilité de construire un projet en faisant appel à des agents appartenant à différentes Unités, confèrera en effet à celles-ci une plus grande autonomie et une plus grande responsabilité.

Par contre, une telle proposition ne doit pas être interprétée comme la volonté de privilégier des types de recherche particuliers. Rien n'interdira *a priori* qu'un projet soit très fondamental ou très finalisé, à très court terme (1 ou 2 ans) ou au contraire requérant un arbitrage pour une longue période (8-10 ans), mono ou multidisciplinaire. *Il s'agit donc là avant tout d'un outil au service d'une politique scientifique définie par ailleurs.*

Enfin, un certain nombre d'outils de gestion devront être mis en place ou renforcés pour accompagner une telle évolution : aide à l'évaluation financière, conseil juridique pour la négociation avec les partenaires, tableaux de bord de gestion, formation à l'animation de projets... ■

4

Une volonté de partenariat

La maîtrise de nouvelles disciplines, l'élargissement des thématiques, l'intégration de la recherche impliquent pour l'INRA de trouver avec les partenaires les plus compétents d'efficaces synergies, à tous les niveaux de son action - réflexion prospective, conception et réalisation de programmes, évaluation, valorisation, communication... - mais en tenant compte de la diversité des situations.



Photo : Louis Vidal.

Cette volonté de partenariat ne pourra en effet se traduire qu'avec la participation active des Unités de Recherche, qui possèdent une connaissance précise et actualisée du réseau de recherche-développement dans lequel elles évoluent. Il convient cependant de souligner quelques lignes de force autour desquelles l'action devrait s'organiser :

Une prospective coordonnée avec les ministères

La nécessité pour l'INRA de renforcer sa réflexion prospective a déjà été soulignée.

Les ministères de tutelle de l'Institut (Recherche et Technologie, Agriculture et Forêt) et ceux concernés directement par son action (Environnement, Industrie...) ont une perception de l'évolution des demandes sociales qui peut compléter utilement ses analyses et ce faisant faciliter l'identification d'axes de recherche pertinents.

Un tel dialogue peut en outre contribuer à une meilleure compréhension par les ministères de certains programmes de l'INRA.

Des liens renforcés avec l'enseignement supérieur *

* Dossier n°9.

Mener des travaux en commun représente un enjeu majeur pour l'INRA et l'enseignement supérieur agronomique et universitaire.

Pour l'INRA, c'est en particulier l'opportunité d'explorer des thématiques nouvelles, d'aborder des problèmes situés aux frontières de ses compétences et également d'attirer des étudiants motivés par les métiers de la recherche. Pour l'enseignement supérieur, c'est notamment la possibilité d'intégrer davantage la formation par la recherche et de mobiliser l'information scientifique et technique en provenance de l'Institut.

L'INRA doit donc afficher clairement sa volonté de développer avec l'enseignement supérieur des actions de qualité, sur la base de projets communs réalisés en association avec ses Laboratoires et son souci de participer davantage aux actions de formation, ce qui passe par la prise en compte, au niveau de l'évaluation, de la fonction de "chercheur-enseignant".

Des formules nouvelles de recherche associative

L'élargissement et la diversification de ses champs d'intervention ont par ailleurs amené l'INRA à nouer de fructueux partenariats, au sein notamment de Laboratoires mixtes ou associés, avec les autres grands établissements publics de recherche. Cette évolution ira de toute évidence en s'accentuant, ne serait-ce que parce qu'il convient de faire face dans les meilleures conditions à la concurrence internationale.

C'est ainsi que l'intérêt de l'INRA pour la nutrition de l'homme sain ne pourra se concrétiser qu'en liaison avec l'INSERM et que le CEA est un partenaire obligé pour les études de conformation des macromolécules. De la même façon, la cartographie du génome des plantes et des animaux nécessite des liens étroits avec le CNRS, les travaux sur les milieux et les ressources aquatiques imposent une concertation avec le CEMAGREF et l'IFREMER. L'analyse des problèmes des PED implique quant à elle à l'évidence une coordination avec le CIRAD et l'ORSTOM.

D'une façon plus générale, il faut imaginer des stratégies susceptibles de permettre à la recherche publique de prendre en compte de façon coordonnée des problèmes recoupant souvent les frontières entre les différents organismes. C'est d'ailleurs bien dans cette perspective que s'est engagée une réflexion pour la création de Groupements d'Intérêt Public sur l'eau, la forêt, le génome ou encore la nutrition.

Il est impératif de préparer de tels rapprochements par une plus grande concertation entre les établissements partenaires sur la programmation de leurs travaux respectifs, une meilleure organisation logistique des diverses formes d'associations mises en place et des collaborations plus étroites en matière d'information scientifique et technique.

Collaborer avec les partenaires du transfert *

* Dossiers n°6-7.

Trop d'innovations issues des recherches de l'INRA restent encore inutilisées ou mal exploitées au plan industriel ; d'où la nécessité pour l'Institut de mieux prendre en compte dans sa politique de recherche la dimension de valorisation, sans pour autant perdre en quelque façon son indépendance ou sa liberté.

En aval, l'INRA doit veiller à faciliter le transfert de l'innovation aux PMI, notamment en s'impliquant davantage dans les structures de développement, voire en contribuant à combler le fossé du pré-développement par des incitations spécifiques.

Plus en amont, la mise en place, avec de grandes entreprises, de véritables partenariats de recherche, éventuellement au sein de laboratoires communs, est une voie à explorer, dans la mesure où elle est parfois la plus efficace pour faire réellement bénéficier les consommateurs des fruits de la recherche publique.

Les relations de l'INRA avec l'ensemble de ses partenaires agricoles sont globalement satisfaisantes. *Il n'en est pas moins impératif, dans une conjoncture relativement difficile, de veiller tout particulièrement à les renforcer par des initiatives concrètes concernant la réalisation en commun de programmes de recherche bien ciblés et favorisant le transfert des connaissances.*

De nouveaux points d'ancrage avec l'INRA devraient en particulier être d'autant plus facilement trouvés avec les Instituts Techniques que ceux-ci s'orientent de plus en plus, eux aussi, vers une gestion par programmes et par projets.

D'où l'importance des Commissions spécialisées par grandes filières, qui constituent ici une interface précieuse avec les partenaires de l'INRA. Dans le même esprit, il faut faciliter les échanges de personnel (mises à disposition, détachements), qui contribuent à une meilleure compréhension réciproque.

Intégrer les dimensions régionale et internationale *

* Dossier n°5.

La diversité de ses implantations comme la nécessité, pour la recherche agronomique, de prendre en compte les terroirs ont amené l'INRA à nouer de nombreuses collaborations avec les collectivités locales ; évolution qu'a officialisée et encouragée la mise en place des régions.

L'INRA doit cependant réaffirmer aujourd'hui, en même temps que sa volonté de répondre par sa politique de recherche à la diversité de la demande régionale, son souci d'une "redistribution des tâches" concentrant efficacement en un même lieu des travaux pouvant concerner plusieurs régions.

Il faut donc promouvoir auprès des régions la notion de "pôles nationaux de compétences", par exemple en animant des rencontres entre les partenaires des différentes régions intéressées par un pôle donné.

La dimension internationale de la recherche est pour sa part clairement perçue aujourd'hui en termes de compétitivité et de diffusion des connaissances. L'INRA doit poursuivre le mouvement amorcé à ce niveau : intégration aux réseaux mondiaux et européens d'échanges de données bibliographiques ou factuelles, édition ou coédition de périodiques et d'ouvrages à diffusion internationale, développement du multilinguisme, participation aux comités de rédaction de périodiques scientifiques européens. L'INRA doit également intégrer cette dimension internationale au niveau du partenariat, sans pour autant sacrifier à la nécessaire rigueur dans le choix de ses collaborations.

Cela vaut d'abord pour les échanges de chercheurs avec les pays développés : il faut tout à la fois améliorer la capacité d'accueil de l'INRA et encourager les séjours des agents à l'étranger. *Mais cela vaut également pour la participation aux instances internationales :* la présence de l'INRA dans celles de la CEE doit en particulier être renforcée, ce qui suppose un effort collectif pour être davantage impliqué dans l'élaboration des appels d'offre scientifiques et leur évaluation. *Cela passe enfin par l'augmentation de la participation aux programmes internationaux,* en facilitant leur mise en place par des actions plus restreintes du type "AIP internationale".

Si l'équilibre et la qualité des échanges doivent être la règle avec les pays de niveau technologique homologue, l'INRA peut cependant être amené à accepter également un déséquilibre motivé de ses relations, notamment avec les pays de l'Est de l'Europe, où se fait ressentir l'absence de moyens financiers, et les PED, qui posent des problèmes spécifiques de formation, mais aussi de transfert des techniques.

Dans cet esprit, toutes les initiatives permettant de nouer ou de renforcer un dialogue scientifique de qualité avec les pays du Sud doivent être encouragées : actions individuelles d'appui et de formation, accueil des jeunes en formation et/ou de scientifiques, jumelage d'équipes de l'INRA avec des équipes étrangères, aide à la création de complexes scientifiques...

Mieux communiquer *

* Dossier n°8.

Au-delà de l'ensemble déjà très complexe et hétérogène formé par ses partenaires socio-professionnels, l'INRA se trouve confronté tout à la fois au poids croissant des médias et à une opinion publique que ses travaux intéressent d'autant plus qu'ils entrent en rapport plus direct avec de grands problèmes de société : alimentation, santé, environnement...

Toutefois, il ne saurait y avoir de communication externe de qualité qui ne s'appuie sur une communication interne, permettant d'exprimer les aspirations et d'effectuer les synthèses nécessaires pour diffuser une image cohérente de l'INRA. La grande diversité des thèmes de recherche de l'Institut, sa dispersion géographique, la spécialisation des métiers appellent à renforcer cette communication interne : une plus grande efficience dans la circulation interne de l'information, une expression plus active de la culture de l'Etablissement, constituent deux axes à développer pour que puisse se dégager le sens des activités de chacun et s'exprimer les aspirations individuelles, gages à la fois d'efficacité de la recherche et de perception positive auprès des partenaires nationaux et internationaux.

Cette perception positive passera également par un effort accru pour améliorer notre lisibilité externe, participer activement à la diffusion d'une culture scientifique et technique de qualité et faire connaître nos nouvelles problématiques et ambitions à l'échelle internationale et en particulier européenne. ■

D'"INRA Réactualisé" à Un Projet pour l'INRA

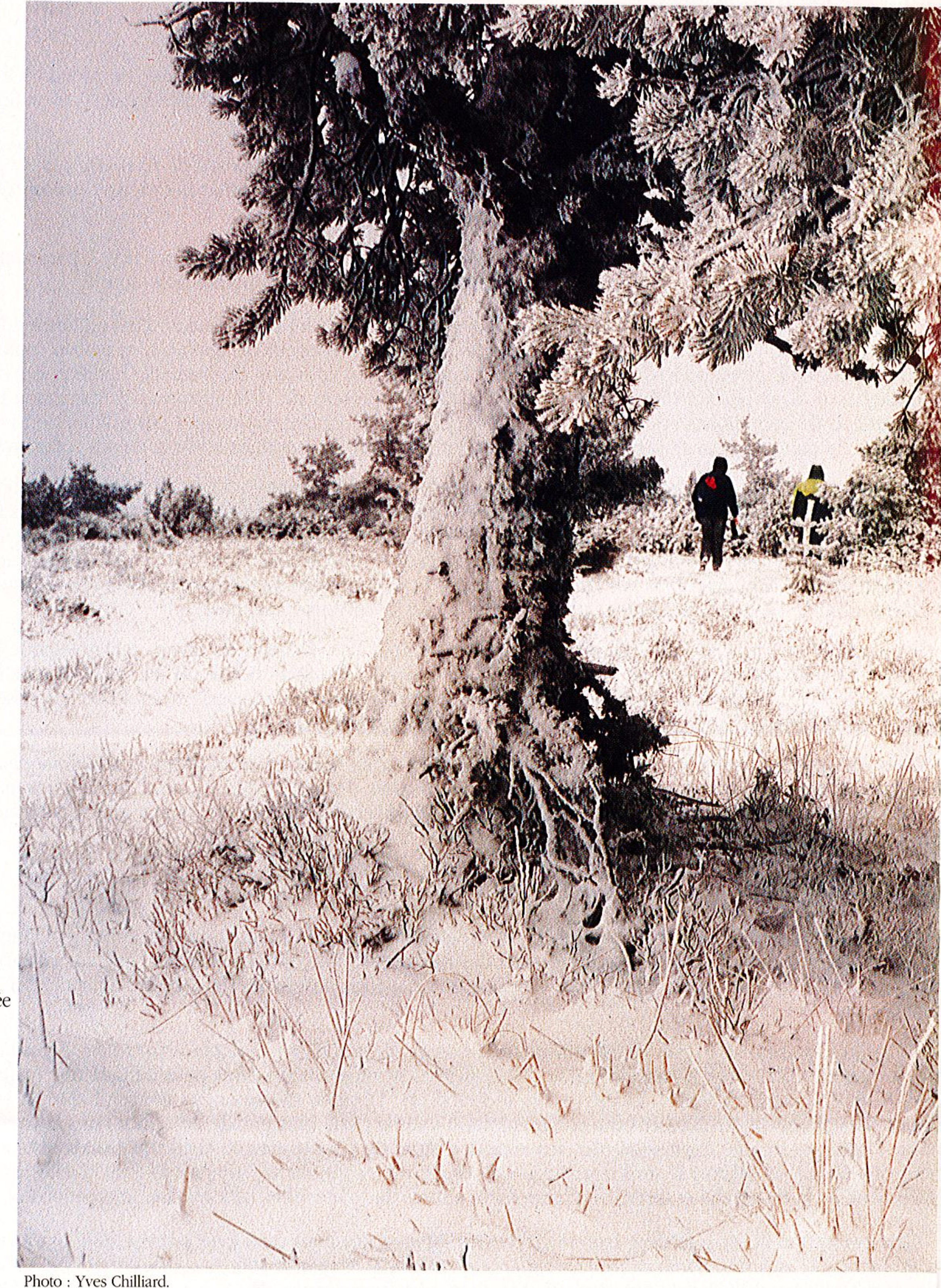


Photo : Yves Chilliard.

L'INRA aujourd'ui
1• De nouveaux enjeux
2• Points faibles et atouts
3• Trois grands défis

Demain l'INRA
• Des valeurs à partager
1• Une politique scientifique concertée
2• Des métiers solidaires
3• Des structures plus responsable, des outils de gestion plus adaptés
4• Une volonté de partenariat

D'"INRA Réactualisé" à Un Projet pour l'INRA
• Une réflexion de fond
• Un travail en commun
• Une large consultation



L'histoire du Projet.
Les modalités
d'une nouvelle consultation.

D'"INRA Réactualisé" à Un Projet pour l'INRA

Une réflexion de fond

Le Projet d'Etablissement de l'INRA est issu d'une volonté d'engager une réflexion de fond sur la place et le rôle de l'Institut dans les années à venir.

L'ouverture du débat

Le 15 janvier 1990, Pierre Feillet, Directeur Général Délégué de l'INRA, adresse à l'ensemble des Présidents de Centre, Chefs de Département et Chefs de Service un document d'environ 80 pages, intitulé "INRA Réactualisé", où sont énoncées un certain nombre de "propositions sur l'évolution des missions, du fonctionnement et de l'organisation de l'Institut".

Présenté comme une "déclaration générale d'orientation de la Direction Générale", ce document n'en invite pas moins à une discussion approfondie : "Certains concepts n'y sont pas en effet encore suffisamment élaborés et le risque serait élevé de figer le débat, voire de créer davantage de problèmes que d'en résoudre, si une réflexion interne ne s'ouvrait au sein de l'Institut".

Aussi les différents niveaux hiérarchiques - Présidents de Centre, Chefs de Département et Chefs de Service - sont-ils invités d'une part à recueillir les avis de leurs différents Conseils, d'autre part à faire connaître leurs propres réactions.

Une Cellule INRA Réactualisé (Christine d'Argouges, Marie-Françoise Chevallier-Le Guyader, Nicole Volle, Bernard Chevassus et Yves Demarne) assure l'animation et le suivi de l'opération.

Les discussions, qui se déroulent de mars à juin 1990, aboutissent à environ 400 documents, dont la synthèse, réalisée par un consultant externe (Nicolas Darbon) en concertation avec la Cellule INRA Réactualisé, fait l'objet d'un Dossier d'INRA Mensuel (N°4, septembre 1990).

Les premiers enseignements

Un souhait unanime se dégage de cette première consultation : que le Projet d'Etablissement de l'INRA s'appuie sur un bilan scientifique et structurel objectif et une analyse précise du contexte socio-économique.

Le message est clair : si des contradictions se font jour, elles doivent être assumées, si des arbitrages s'imposent, il faut les présenter comme tels.

Ce sont donc des réponses franches à de vraies questions qu'attendent les agents de l'INRA : jusqu'où et comment programmer la recherche ? Comment concilier l'indispensable déconcentration administrative avec la nécessité de regrouper forces et compétences pour gagner en compétitivité ? Quelles formules de collaboration développer avec les partenaires-concurrents : autres établissements de recherche publics, industriels ou encore Instituts Techniques ? Quelles coopérations avec quels pays en voie de développement ?

Beaucoup souhaitent en outre que le Projet d'Etablissement de l'INRA mette résolument l'accent sur les hommes, richesse principale de l'Institut et qui vaut notamment que soient renforcées ou améliorées la motivation, la formation et la communication. Pour tous, la solidarité entre les métiers très divers existant ou émergeant au sein de l'Institut doit en particulier passer par une vraie reconnaissance des compétences, des responsabilités et des mérites spécifiques.

Quelles que soient la vivacité de leurs critiques et la fermeté de leurs exigences, les agents de l'INRA ne s'en montrent pas moins résolus, pour autant que le Projet d'Etablissement leur parle un langage clair et cohérent, à relever avec l'Institut les grands défis de l'avenir.

Un travail en commun

C'est grâce à un important travail collectif qu'ont pu se dégager progressivement les grandes lignes du Projet d'Etablissement de l'INRA.

Neuf groupes thématiques

En septembre 1990, le Directeur Général de l'INRA, Hervé Bichat, décide de lancer l'élaboration des propositions du Projet d'Etablissement, pour consultation de l'ensemble du personnel.

Il définit pour cela neuf thèmes de réflexion : Politique scientifique ; Structures et organisation ; Gestion des ressources humaines ; Politique de financement ; Politique internationale ; Relations avec les organismes agricoles ; Relations industrielles et valorisation ; Communication ; INRA-Formateur.

Chaque thème de réflexion est confié à un groupe de travail animé par deux représentants de la Direction Générale et comprenant également cinq à huit personnes issues principalement de la hiérarchie intermédiaire (Présidents de Centre, Chefs de Département, Secrétaires Généraux ou leurs Adjoints), mais également des Unités de base.

Après avoir organisé librement sa réflexion, chaque groupe de travail remet au Directeur Général - durant la seconde quinzaine de février 1991 - un rapport thématique.

Un séminaire d'analyse critique

Afin de procéder à l'analyse critique des neuf rapports thématiques, la Cellule d'animation organise du 12 au 14 mars 1991, à Nouan-le-Fuzelier (Loiret), un séminaire regroupant l'ensemble des Directeurs de la Direction Générale et des représentants des groupes thématiques.

La Cellule d'animation s'est entre-temps restructurée. Appelés à d'autres fonctions, Nicole Volle et Yves Demarne l'ont quittée. Par contre, elle a été renforcée par Denise Grail (DIC). Outre la collaboration de Nicolas Darbon, elle bénéficie également des conseils de deux autres consultants, Philippe Dressayre et Michel Menguy (Points Clés Management).

L'élaboration des documents de la consultation

A l'issue du séminaire de Nouan-le-Fuzelier, la Cellule d'animation construit un premier canevas de Projet d'Etablissement.

Ce canevas est présenté le 3 avril 1991 à l'ensemble de la hiérarchie intermédiaire (Présidents de Centre, Chefs de Département, Secrétaires Généraux) et des agents ayant participé aux groupes de travail.

Tirant les enseignements de cette réunion, une deuxième version est élaborée et remise au Comité Technique Paritaire le 25 avril 1991.

Des discussions complémentaires, au niveau de la Direction Générale, puis lors d'un nouveau Comité Technique Paritaire le 23 mai 1991, permettent d'arrêter la version définitive de ce texte de synthèse.

Parallèlement, à partir des rapports des groupes de travail et de diverses contributions complémentaires, dix dossiers thématiques sont réalisés pour compléter cette synthèse.

Une large consultation

Le principe de la consultation est clair : donner à chacun la possibilité d'apporter sa pierre à la construction progressive du Projet d'Etablissement. Elle empruntera trois grandes voies : consultation collective, questionnements personnels, participation de personnalités extérieures.

La consultation collective

Elle s'effectuera en cinq grandes étapes.

• **Préparation (mai-juin 1991)**

Le texte de synthèse et les dix dossiers seront diffusés auprès des Chefs de Service au cours du mois de juin.

Un tirage complémentaire des dossiers sera adressé courant juillet dans les Centres, afin d'élargir la diffusion aux agents plus particulièrement impliqués dans la vie collective de l'Institut et notamment aux membres des différents Conseils.

Le texte de synthèse sera diffusé début juillet auprès de l'ensemble des agents par le canal d'INRA Mensuel.

Chaque Centre sera invité à mettre en place au cours de l'été une "Cellule d'animation locale" chargée de réfléchir, en concertation avec la Cellule nationale, aux modalités concrètes d'organisation du débat.

Enfin, en mobilisant des compétences internes ou externes, notamment les membres des Cellules locales, la Cellule nationale élaborera des "documents d'animation" présentant de façon synoptique les grands points de la consultation.

• **Lancement (septembre 1991)**

Une réunion de l'ensemble des Chefs de Département, Présidents de Centre, Secrétaires Généraux, et animateurs des Cellules locales est prévue le 13 septembre pour présenter à nouveau le Projet et les modalités d'animation de la consultation.
Peu après, une réunion de lancement sera organisée au niveau de chaque Centre afin d'organiser concrètement le débat en centrant éventuellement celui-ci autour des thèmes de réflexion qui auront paru susciter le plus d'intérêt.

• **Réalisation (septembre-octobre 1991)**

Les Chefs de Service auront la responsabilité de présenter le Projet à leur équipe, d'encourager la réflexion et de recueillir avis et commentaires. Ils bénéficieront pour cela de l'appui de leur Cellule locale et pourront également faire appel, pour participer aux débats, à leur Chef de Département ou à son Adjoint.

Outre leur assistance à l'animation de la réflexion dans les Services, les Cellules locales pourront également organiser diverses manifestations complémentaires : déjeuners-débats avec des personnalités extérieures, ateliers de travail thématiques sur certains dossiers...

• **Synthèse (octobre-novembre 1991)**

Les Cellules locales, en concertation avec les Chefs de Département concernés, animeront dans chaque Centre un débat de synthèse et en rédigeront les conclusions.
Les Secteurs Scientifiques pourront parallèlement animer une réflexion associant les Chefs de Département, les principaux responsables scientifiques et les membres de Conseils de Département.
Des rencontres intermédiaires, entre Secteurs Scientifiques et/ou ensembles de Centres, pourront également être organisées pour préparer la synthèse globale.

• **Conclusion (novembre 1991)**

Une synthèse globale de l'ensemble des contributions sera réalisée, dans des conditions voisines de la synthèse "INRA Réactualisé".

Cette synthèse conduira à la rédaction définitive du Projet d'Etablissement de l'INRA.

Une Vidéo Table Ronde, retransmise dans tous les Centres et à laquelle seraient invités notamment les Ministres de tutelle, permettra de présenter publiquement ces documents. Pourraient être réalisés dans ce cadre des échanges de questions-réponses par télécopie. Les Centres organiseraient éventuellement à cette occasion des manifestations régionales.

Les documents seront présentés parallèlement aux diverses instances consultatives de l'Etablissement (CTP, CS, CA), puis diffusés auprès de tous les agents.

Une communication personnalisée

Le Projet d'Etablissement suscitera de nombreuses questions qui, pour la plupart, pourront être traitées par la hiérarchie proche ou la Cellule d'animation locale. Toutefois, les Services Centraux devront être associés au processus et intervenir "en appui" pour répondre aux questions les plus complexes.

Est donc prévue la mise en place d'un système de messagerie téléphonique et télématique permettant un échange rapide de questions-réponses entre ces Services et les agents avec un aiguillage sur un certain nombre d'interlocuteurs de la hiérarchie. Si l'opération s'avère positive, elle pourra être prolongée au-delà du Projet d'Etablissement.

Par ailleurs, on pourra saisir les opportunités offertes par le support INRA Mensuel :
- information du personnel à son domicile ;
- articles sur le déroulement de la consultation ;
- ouverture d'un Courrier des lecteurs spécifique.

Un regard extérieur

Une condition de la réussite du Projet d'Etablissement est que les partenaires clés pour l'INRA soient associés à la consultation.

Les partenaires professionnels le seront par des rencontres personnalisées ainsi que par la publication d'entretiens dans INRA Mensuel et l'organisation de déjeuners-débats dans les Centres ou de rencontres autour d'un invité extérieur.

Les membres extérieurs des différents Conseils de l'INRA participeront quant à eux à la réflexion, en particulier lors de la phase de synthèse.

Enfin, les élus et les pouvoirs publics pourraient être sensibilisés : au plan national, avec l'invitation des Commissions de l'Assemblée et du Sénat concernées par la recherche et l'agriculture à visiter les Centres de la région parisienne de façon à se faire préciser la politique de l'Institut ; au plan régional, avec la participation des personnalités locales à ces rencontres et l'organisation à leur intention de visites dans les différents Centres.

Lors du lancement de la consultation dans les Centres, la presse pourra être informée par le Directeur Général de la démarche de l'INRA, puis tenue régulièrement au courant. Pour une bonne homogénéité des retombées, une coordination des contacts avec la presse régionale sera assurée par le Service de Presse. ■

